

多極化時代のグローバル経理組織

小野寺拓也

アクセンチュア株式会社
経営コンサルティング本部
財務・経営管理グループ シニアマネジャー

多極化時代に適応した 組織設計の必要性

日米欧の三極を中心としたグローバルゼーシンの時代は終わり、BRICsやNEXT11などの新興国が加わり、多極化が進んだグローバルゼーシンの時代へと様相を大きく変えている。その大きな違いとして、これまでは日米欧の企業から新興国への一方向的な供給が行われていたのに対し、多極化時代では、新興国を



含めた双方向的な供給が行われるようになった。ここで供給とは、必ずしも商品・サービスだけではなく、人材や資本、新たなイノベーションを含めて供給が一方から多方向に変わってきている。

一方で、超円高の定着による日本の労働コストの急激な上昇、国内労働人口の減少による良質な人材確保の困難さなど、日本国内だけで継続的な成長のための組織戦略を考えること

には限界が見え始めている。

このような経営環境の中、日本企業が多極化時代のグローバル経営に適合する組織戦略を考える際に重要なことは、国内人材の高付加価値業務へのシフトと標準化・集約化を通じて低コスト海外人材の活用である。

経理組織の考え方

組織設計の基礎となる経理組織の考え方としては、コーポレート集約型、BU（ビジネスユニット）分散型、SSC（シェアドサービスセンター）活用型の三タイプある。これら三つの組織形態を適切に組み合わせ、自社に必要な機能を適正なコストで実現できるかがポイントになる。それぞれの組織形態の特徴について概説したい。

コーポレート集約型は、コーポレート（本社直轄組織）に高度な専門知識や全社的な視点が必要となる機能を集約し、各BU／地域にサービスを提供するモデルである。特徴は、コー

ポレートがBUの代わりにすべての会計処理・予算管理・レポートिंगを実施し、CFOはコーポレートからのみレポートを受け、BUからレポートは受けないといった点にある。コーポレート集約型は次のようなケースに適合する。①高度かつ広範なスキルが要求されるケース、②経理担当者に対してBU担当者とは日常的・対面的な接触が必要とされないケース、③各社で類似した事業を展開しており、オペレーションがそれほど異ならずに標準化が可能なケース、④各社で別々の会計処理・予算管理・レポートिंगが必要ないケース。

BU分散型は、各BUで経理業務を実施するモデルである。特徴は、BU経理は一通りの機能を持ち、各BUでビジネス特性（事業内容や地域等）に応じた処理・判断を行い、CFOはBU経理とコーポレート経理の両方からレポートを受ける点にある。BU分散型は次のようなケースに適合する。①経理担当者に対してBU

担当者と日常的・対面的な接触が必要とされるケース、②各社が異なる事業を展開し、それぞれオペレーションが異なるケース、③各社で別々の会計処理・予算管理・レポートイングが必要であり、ビジネスに特化した会計知識が必要とされるケース。

SSC活用型は、定型業務／低付加価値業務を社内のSSCで実施するモデルである。社外に業務を委託するBPO（ビジネス・プロセス・アウトソーシング）もこのモデルに含めることができる。特徴は、各SSCはBUに対しスケールメリットを活かした低コストのサービスを提供し、CFOはSSCからレポートを受け、BUからはレポートを受けないといった点にある。SSC活用型は次のようなケースに適合する。①業務処理量が多いケース、②定型的・反復的な会計処理・レポートイングを行っているようなケース。

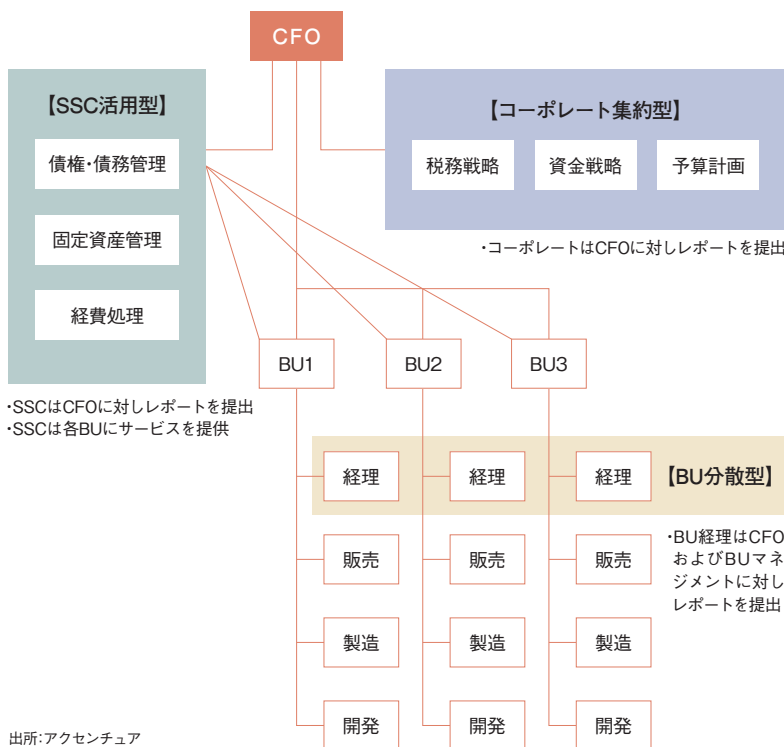
グローバル企業の機能配置の考え方

これら三つの組織体系の特徴を活用し、どのように機能を配置するかについて説明したい。既述した通り今後日本企業にとって重要なことは、国内人材の高付加価値業務へのシフ

トと標準化・集約化を通じた低コスト海外人材の活用である。したがって、SSCを活用することで生まれた国内外の人材を、コーポレートでより高度な専門家として活用するか、各BU経理に配置し付加価値創出に貢献する人材として活用することになる。具体的な組織体系の適用例としては、コーポレート集約型は税務戦略、資金調達・資金管理、M&A、コーポレイトレベルの予算計画／予

測の調整と基準作成、その他コーポレート会計基準や内部統制基準といったコーポレートレベルのルール設定機能に適用される。BU分散型は経営分析、意思決定サポート、BUレベルの予算計画／予測およびその評価といった機能に適用される。SSC活用型は、債権・債務管理、旅費・経費精算、給料支払、固定資産管理、定型分析を含む各種レポートイングといった機能に適用される。

● 経理組織体系の3タイプ



日本企業が取り組むべき方向性

これまで日本企業は、本社を中心にグループ各社が個別にコスト削減へ取り組みできた。一方で、子会社、特に海外子会社では、各社の自主性を重んじる結果、標準化したルールやシステムを導入できないケースが多く、グループとして全体最適を実現している会社は少ない。また、資金調達・資金管理等の一部機能を本社に集約している企業があるが、これも限定的な機能にとどまっており、企業としての組織戦略というよりは一部機能の個別最適を図った結果という側面が強い。

今後日本企業は、こういった個別最適の取り組みから連結視点での全体最適化に向かうことが必要であり、そのためには日本本社と各BU／地域の役割を明確に定義し、その実現に向けた強いリーダーシップのもとでの変化が求められる。日本企業は自社が特殊だと位置付け、変化に対して消極的な傾向がある。しかし、日本企業が現状にとどまっている間に新興国を含めた各国企業が急速に力を付けており、日本企業が将来に向かって競争力を維持し続けるためには、組織の観点からも多極化への変化は待たないと言える。